下载APP

08 | 管理者最重要的三个任务（二）：加强组织协同效率

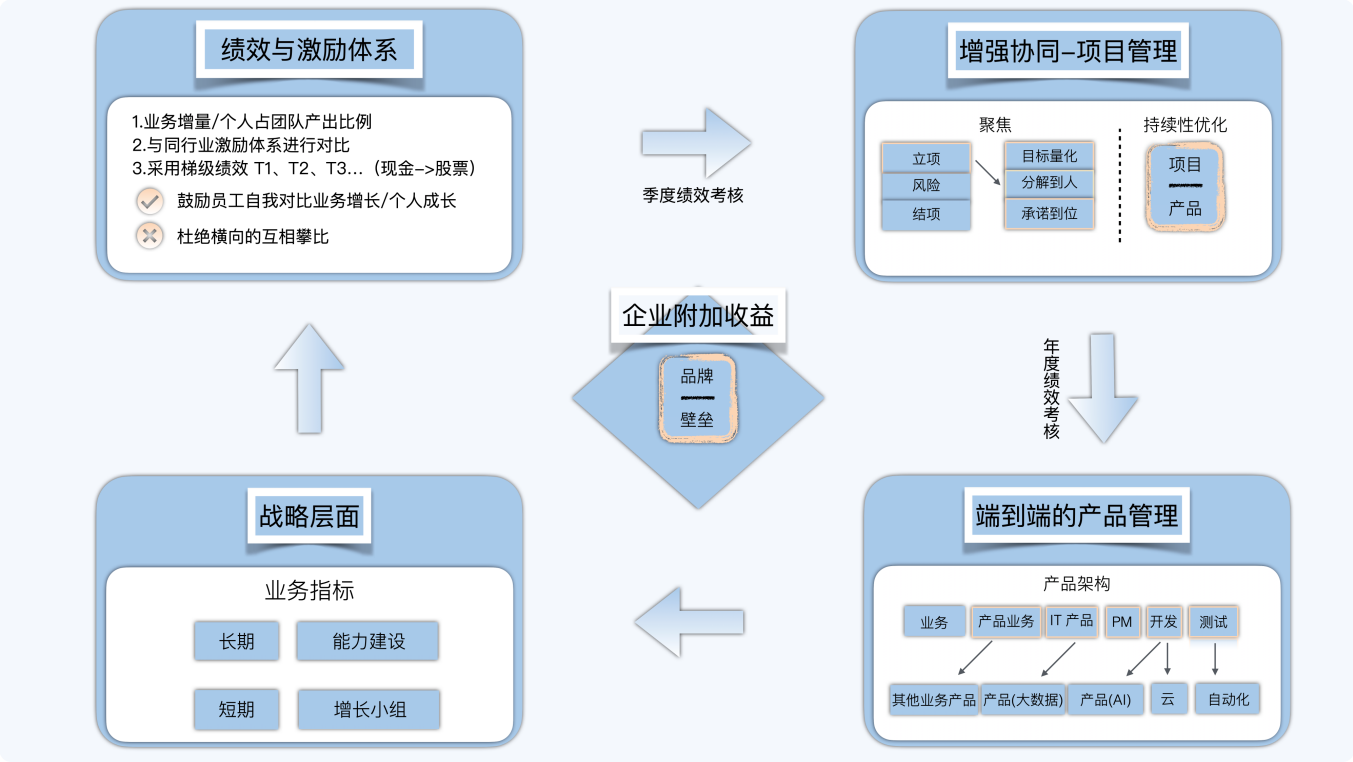
2020-11-11 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 24:13 大小 22.19M

你好，我是乔新亮。

上一讲，我们聊了聊管理者最重要的三个任务之一：组织调整到位，也顺便讲解了下「IT能力建设的增长飞轮」。因为怕有些同学忘了，所以我们再看一遍这张飞轮图：



在这一讲里，我们主要来关注一下飞轮的叶片 2：增强协同，也就是管理者的第二个重要任务：加强组织协同效率。

为什么要把加强协同放在这么重要的位置来讲呢？

其实我刚刚成为管理者时，也没有这个认知。但后来随着职位不断上升，薪资也水涨船高，我发现自己变得有点焦虑起来，因为我没想明白一个问题：我的价值有那么大吗？

那段时间，我不断地问自己：

你凭什么拿这么多工资？

我常常讲，比较健康的情况下，薪资的来源一定是公司收入的分成：公司赚了 100 元，你拿 1 元钱。那么当你可以拿 2 元钱的时候，意味着你给公司创造了 200 元的收入。早期做普通程序员的时候，这个逻辑是没问题的 —— 一个优秀的程序员，产出确实能达到初级程序员的 2 - 3 倍，甚至是 4 倍。

可是如果说拿 10 倍程序员的年薪，可能吗？对于个人来说，从概率上来讲已经很难了；但对于带团队的管理者来说，从概率上来说，可能性还是很大的。假如一支团队一年为企业贡献 1000 万利润，在你的带领下，年利润贡献变成了 2000 万，甚至一个亿，两个亿，那么管理的价值就显现出来了。

管理者带领团队最大的价值是向管理要效益，让团队价值大于个体所能贡献的价值之和，通俗讲就是 1 + 1 > 2。所以说，加强协同效率，是众多管理工作里，最基础、也最重要的部分之一，几乎算是管理者的“天职”。

你可能会想，老乔，协同不就是要让同事快点回信息、快点写代码、尽量别吵架吗？别说得这么玄乎！

当然不是了，我们这里讲的协同，可不是单纯的催同事干活。如果要用一句话去总结，我认为是：**协同，就是让所有人向着同一个目标狂奔，并妥善解决奔跑过程中的合作问题。**

这里有两个关键指标，一个是「目标聚焦」，一个是「顺畅合作」。下面我来分别讲讲，为什么以及如何实现这两个关键指标。

认知与工具层面的目标聚焦

我们先来聊聊，为什么要做目标聚焦？有两个关键认知，你一定要先体会一下：

无论你的能力有多强，需求是永远做不完的；

因为需求做不完，所以要努力通过全局视角思考，做到战略上的“舍九取一”，进行单点突破。

这两个认知，我们在后面的内容里会详谈，这里我们就先记住，然后思考你的公司里是否有这种情况：

团队各做各的，心没往一起去，影响团队产出；

团队间互相扯皮，出了问题互相推诿，影响团队产出；

IT 团队的同学，有时候会说：你看我做了一个很好的东西，但是他没有配合好，所以没有发挥价值；

……

你往东，我往西，结果可不就是大家原地拔河，毫无进展吗？这些问题的本质，在于大家的目标不对齐，每个人都只关注自己的一亩三分地，无视团队整体的目标。从公司的角度看，这在一定的时间内，其实就已经是浪费了公司的资源，没有最大化协同的价值。

那么，怎么让团队具备全局思维，劲儿往一处使呢？

首先有 4 大协同手段需要实施，下面我们来逐步讲解。在可操作性方面，以下 4 条是从简单到复杂排序的。

1. 沟通协同：一般通过飞书等即时通讯软件来实现；
2. 日历协同、会议协同：这里是指全员、尤其是管理者要做到日历公开，只要空白的时间段，就意味着可以预约会议，减少协调成本；
3. 文档协同：一般通过石墨文档、飞书文档等共享文档实现高效协同；
4. 目标协同：一般通过 OKR 来实现上下目标对齐。在彩食鲜，中高层每月、每季度对齐目标；执行层每日、每周对齐目标。

以上几个都很简单、清晰，很容易理解，在公司内部，这属于打造协同文化的基础工作。虽然简单，但是作为管理者，要每周，甚至每天关注：

在团队内，是否有影响协同效率的事情正在发生？

哪个组织、哪个人阻碍了协同效率的提升？

团队成员是否因为缺乏大局观，影响了更大组织目标的达成？

……

要公开表扬、鼓励协同做得好的组织和个人；对影响了协同效率的组织、个人私下进行批评、沟通。有需要的话，也可以在公开场合进行批评，这样团队很快就会知道你想要的是什么：我要组织成功，我要大家有大局观。

最重要的是，一定要花心思去关注团队的协同情况，这里没什么捷径。我基本上每周（有时候是每天）都会问团队：有没有问题需要我解决？有没有意外情况？

我建议你也这么干，不但如此，还要关注团队的 OKR 和任何意外情况。可能听起来有点泛，怎么保持关注？盯紧两个指标就好，一个是结果指标，另一个是过程指标。

彩食鲜的产研部门三季度目标是“销售支持 100% 在线化”、“财务对账 100% 在线化”，这两个“100%”都属于结果指标；系统稳定性、生产环境 Bug 数量、千行代码

Bug 率、服务响应时间……这些都是过程指标。

好的管理是什么呢？平时看过程指标，考核看结果指标。过程指标不但要每周看，而且要每天看，要养成习惯。有些管理者是只看结果不管过程；有些管理者天天盯过程，把结果指标忘了。两者都是大问题。

尽一切可能打造极度透明、信任的文化

以上我们谈的更多是协同工具，没什么稀奇的，你可能也正在用其中的部分甚至全部协同工具。

从工具层面上讲，当别人靠摇旗擂鼓进行团队协同的时候，如果你拥有一台电话，就能做到相对的高效协同，就能在市场竞争中脱颖而出。

如果你和别人一样，都在用邮件、微信群进行协同，协同效率就没有差别，也就谈不上太多的管理效益。

但两者的关键区别是什么呢？答案是，信息的透明度不同。从旗语、鼓声到电话，再到微信群、邮件，信息同步的难易度在逐渐降低。你也能看到，其实非常多的公司化行为都是在追求信息的透明化程度。

所以加强协同，从表象上是工具，是四大协同手段；本质上，其实是打造极度透明、互相信任的文化。

比如，很多公司都喜欢开会。一有任务就召开一个立项会，来自产品、研发、销售等各个部门的十几号人，互相协调时间，坐下来低效讨论。我听说过的这类案例有很多，从上班开到下班，一天都在会议室里，让人很痛苦。

其实你可以反过来想想：开会是为了什么？（看，前面我们讲了要学会思考问题的本质，就要时时不忘去练习）其实就是为了保证信息透明、保证协同，花费时间，努力对齐所有人的思想、目标、时间点和工作内容。

是不是感觉做得不太聪明了？

单纯在开会这一点上，我觉得字节跳动做得就很棒。他们开会前 10 分钟，将会议内容同步在共享文档里，参会者共同修改，对文档进行评注，然后大家一起过文档内容，效率真的提高了很多。

但这样做有一个前提：信息是高度透明的，所有人都知道目标是什么、会议材料是什么，这样才能在共享文档上做有效修改。如果你连目标都不知道、项目背景都了解不足，还怎么修改，怎么协同？**不够透明的信息，最终都会花掉团队更多的时间成本。**

所以协同的真正关键就是极度透明，无论是目标还是必要信息。越透明，大家的思想就越容易对齐，协同效率就越高。**没有透明就不要谈协同**，在现在的市场环境中，那只能算作低效协同，实践价值不大。

问题必须提前暴露

经常同步好消息，这点其实不难做到。但也要请大家设身处地地想一想：你会将坏消息主动同步给领导吗？

比如，线上生产程序存在无人发现的内存泄漏；公司要做容器化，事到临头发现服务器没准备好；因为个人能力，进度严重拖延，马上接近公司级重点项目的 Deadline ……

在很多公司里，答案都是：不一定。但这些问题才是高效协同最重要的部分：及时暴露问题，才能及时解决问题。一方出了意外，导致整个项目组都阻塞住，这是严重的协同问题。

因此，我在彩食鲜制定了两项规定，不容破坏：

1. 问题必须暴露，不许隐瞒，这是红线。有问题不上报，发现后直接开除；
2. 允许犯错、试错，不以指标决定绩效评分，最终以复盘情况决定绩效。

第一项规定是军令，保证协同的核心价值和底线；第二项规定则是为了给予团队安全感，给大家成长的空间，鼓励大家冲击更有挑战的目标。一项高难度的任务，即便结果不尽如人意，只要复盘时说得通透，一样能在绩效考核中拿高分。

有人看到这里就想吐槽：第一条规定那么严厉，第二条规定还要创造安全感，怎么可能呢？

你要注意，发现问题后主动暴露问题其实并不难，不存在能与不能的问题，只有愿与不愿的问题，所以我们严格规定。

而第二项是个能力问题，今天这么多有挑战的目标，不确定性的因素非常多，怎么鼓励人人奋勇当先，不以 KPI 来进行考核。**在彩食鲜科技中心，确定性工作使用 KPI，不确定性工作使用 OKR，效果很好。**

因为团队成员都是活生生的人，对于人来说，安全感很重要。没有安全感的团队不止绩效差，协同性更差，因为信息不再透明了。没人会在不信任的环境中说出心里话，兴许一个说不好就被开除了。

允许试错 / 犯错、信息极度透明、事后的客观复盘、绩效评定的公开化和透明化，不断地持续做这些管理工作，团队成员会越来越互相信任。这反过来会提升组织的协同效率。

这上面的两项规定，体现了管理的辩证思考，管理的灰度，我们后面有一讲会单独讲这点，困扰很多初级管理者的也是在这里。

结语

今天我们聊了新晋管理者的第二个重要任务：加强组织协同效率。我们大概总结一下：

1. 协同就是向管理要效率，是管理岗位存在的基础意义；
2. 管理者要通过四类工具和基础认知，时刻盯紧协同中的目标聚焦问题和意外情况；
3. 效率是相对的，其关键是极度透明的文化，没有透明就谈不上高效协同；
4. 工具选择只是提高协同效率的一部分工作，给团队带去有底线的安全感往往更加重要。

你可能会想，老乔，等一等，前面你讲了，协同的关键词有两个：目标聚焦，顺畅合作。关于怎么做到「顺畅合作」，你还没说呢？

不是不说，只是可以简单说，因为确实不难。目标聚焦部分我们其实回答过了，也讲解了协作的客观方法。掌握这些方法后，如果还会出现影响团队合作的情况，那更多的是当事

人的态度或格局问题：

第一，对方不愿意配合，是态度问题。管理者发现后要及时出面，说服解决；

第二，对方愿意配合，但确实很忙。管理者及时出面，判断哪个需求更贴近大的目标，以公司的利益为主，大家都要在大的格局看问题、做决策；

第三，无论为公为私，双方吵起来了，乌烟瘴气，以至于管理者都不好插手。这点倒是难倒了很多人。

我和许多管理者聊过，相当一部分人都喜欢在这一点上纠缠不清，有一些管理者简直就是团队的“居委会阿姨”，耗费大量的时间调和团队矛盾，最后不但效果不理想，团队的风气还变坏了。

其实解决办法很简单，我告诉团队，**彩食鲜 IT 团队有不同观点，要通过沟通来解决，不能决策的找上级管理者决策，但绝对不允许在办公室吵架（不是辩论），如有发现，直接开除。**然后，问题就直接解决掉了。前面我们也提到了，对于团队成员个人来说，不难做到但又影响很大的规章制度，要坚决执行，贯彻到底，没有那么多花里胡哨的管理手段。

这就是保障团队间顺畅合作的秘诀，更多考验的是管理者的认知，而不是手段。

此外，你也要记得，任何时候都带着辩证的思维去思考，不能听了课程就盲目照搬。很多大厂协同效率就是很低，一方面是因为企业规模变大了，一般情况下，企业规模和协同效率成反比；另一方面，可能也在于，这些公司当下压根不需要追求协同效率。

如果你所在的公司商业模式优越，或者正在风口上高速增长，千万别追求什么管理的效益。我建议你忽略这些管理细节，尽一切力量狂奔，帮助公司滚雪球，把市场做大。如果这时停下来雕琢细节，有可能会丧失先机，因小失大。

但我们也要意识到，任何一家公司都不会永远野蛮生长，增长曲线终有一天会趋于平缓。尤其是在今天：我们的市场正从「供不应求」过渡到「供大于求」，从增量时代过渡到存量时代 —— 这时，管理的意义就凸显出来了。可以说，任何一家公司最终都要追求管理的效益，也就是追求协同效率，这只是时间问题。

好了，关于「加强协同效率」的话题，到这里就要结束了。像以前一样，如果有问题，就在评论区向我提问。

我们下一讲再见！

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 07 | 管理者最重要的三个任务（一）：组织调整到位

下一篇 09 | 管理者最重要的三个任务（三）：激发团队活力

精选留言 (16)

写留言

韭韭叶
2020-11-11

乔老师，信息即权利，感觉公司高层并不愿意把信息透明化传递出来，即使对齐okr都很含糊，是否也是传统企业（国企）的管理手段。

展开

作者回复: 你好，韭韭叶
哈哈，这是有可能的

5

Keith T.Maxwell
2020-11-11

日历协同这个绝啊，让管理者没有摸鱼的时间。又刷新认知了。

文章从头到尾都是重点，都没有做笔记划线的需要了「😂□。

展开

作者回复: 你好，Keith T.Maxwell
哈哈，摸鱼

4

David Mao
2020-11-11

老师这一讲讲的组织协同，只有自上而下推行才有效吧？自下而上很难，并且有些部门墙很厚，在大公司很难协同。

展开

作者回复: 你好，David Mao
是的，自上而下最高效。但在自己的小组织内，也可以类比推行。对上，争取影响；对内，推行。

2

陈从宾
2020-11-12

希望老师能在“向上管理”的主题上做一下分享，谢谢老师

作者回复: 你好，从宾
向上管理是个很重要的话题，我和专栏编辑讨论一下。

1

gucs
2020-11-15

这一讲学了不下十遍，以下是结合工作的反思：

* 前两遍学习我在结合老师的列表，对比我在团队中是否有效使用了四大协同手段，多学习几遍之后意识到我又犯了过分强调工具的毛病……缺少对人的关注，缺少沟通，没有做到每月、每周、每天和团队对齐目标，解决影响协同效率的问题。...

展开

秋
2020-11-14

乔老师这一讲讲的于我心有戚戚焉，非常有同感。管理者很重要的一点应该就是通过价值观和文化来塑造高效的协同。
1. 聚焦。很多时候，如果一个小的组织 （20人 - 50人）想同时做10几个战略性产品最终基本是什么也做不好，更好的方法是经过讨论聚焦在3个左右的产品。在Hit Refresh里面也有这个例子，最好就是全公司聚焦三个战略布局。...
展开

作者回复: 你好，秋
谢谢，总结的特别好，棒

传世乐章
2020-11-13

老师 请问日历协同这块，有好用的软件或者工具推荐吗

作者回复: 你好，传世乐章
很多了，我们用飞书，很好用

javaadu
2020-11-12

您好，我读老师的专栏收获很大。今年经历了晋升，但是在新岗位上有两个点做得不好：技术架构的完备性和系统化；项目容易延期。请问老师后面有计划讨论这两类主题吗？

作者回复: 你好，javaadu
架构会有专门的一章，项目延期很大的原因是立项的问题，前面我提过立项：
1 目标清晰
2 责任到人
3 承诺到位
具体你去看一下，这三点落实了，这个项目基本不会有问题

W.T
2020-11-12

目前带研发团队，文中所讲非常有启发！感谢乔总的无私的经验分享~

作者回复: 你好，W.T
握手

glutton
2020-11-11

乔老师好，这节课又是深有感触:
1.目标的一致性理解是成事的基础，其实很多时候，由于团队分工不同，屁股决定脑袋，大家对一个目标的理解也不一致，可以采用清晰的DOD描述来达成一致理解。
2.透明文化建立，这点确实太关键了，有些团队人不多，但是很割裂的感觉，大家各管一摊，每一摊也很少对外暴露，大家对其他团队没啥了解，没办法从全链路视角去思考，...
展开

作者回复: 你好，glutton
请关注全局思维和持续性成长那一讲，握手

支离书
2020-11-11

乔老师好，非常想知道乔老师做绩效考核的细节。比如多长时间考核一次，开始前给每个人定的绩效目标是一样的吗？不同岗位不同职级的员工的绩效目标如何制定才相对公平？之前说的线上问题不进行罚款也就不会影响绩效，那么绩效主要考核哪些指标呢？
展开

作者回复: 你好，支离书
我们现在的绩效考核周期是一个季度。每个人的不一样，具体最终都是leader和个人一起确认的，绩效指标主要是对于用户来说，产品能力的建设，用户能够感知到的能力建设，具体要根据产品来定，有业务产品，有技术产品，但每个产品都有自己的用户

Middleware
2020-11-11

非常认同 透明 、协同，出了问题就应该及时暴露，我发现很多人明明知道有问题但是就是不处理。这点非常可恶
展开

作者回复: 你好，Middleware

这就是管理者的职责了，握手

李

2020-11-11

深有感触，管理者的无知有时候真的很可怕，就比如我们公司，一个完全不懂管理的当老板，底下都已经人心涣散，没有安全感，现在只能每天自己做准备，随时有好机会就跳槽。

作者回复: 你好，李

用成长型思维武装自己，不断提升自己能力，肩膀上扛着能力，天下认你行

我心依然

2020-11-11

非常认同公司内部要目标对齐，高度公开透明，这也是互联网相对于传统企业的优势。每次老板发表看法和提新的想法的时候，下面的人都是一团和气，几乎没有人敢提反对意见，感觉这就是大问题，毕竟不是每个老板都能成为马云。协同基础上接受不同意见，鼓励大家发表不同意见同样非常重要。

展开

作者回复: 你好，我心依然

这个时代，要靠团队，大方向不能都依赖领导者一个人

思维

2020-11-11

作为一名资深的组织中的普通一员，有两点感受很深：1、沟通是否顺畅，人人是否都敢讲真话 2、是否有给员工赋能，像海底捞和四季酒店的员工在各自的岗位上都有一定的决策权

作者回复: 你好，思维

是的，第一点其实很难，需要长期坚持营造这样的氛围

xiaozhi239

2020-11-11

关于聚焦协同这一块的讨论和OKR背后的思路很像，OKR和KPI并用也类似于committed OKR和aspirational OKR。果然是英雄所见略同

展开

作者回复: 你好，xiaozhi239

谢谢分享